区域总部模式

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

区域总部的功能

区域总部介于集团全球总部与各国运营子公司之间。它为区域制定战略、分配资本、管理资金、协调采购和物流，并监督合规。它通常还为各国公司提供会计、人力资源和信息技术等共享服务。在许多集团中，区域总部还持有这些公司的股份，从而成为该区域的控股公司。

2006年6月，政府在向一批公司颁发总部奖时，对这些功能作了至今仍然适用的描述。总部提供战略控制、决策和共享服务，其中许多还从事研发、知识产权管理和制定全球标准等附加值更高的活动。[1] 这一定义对下文的讨论十分重要。区域总部是作出决策的地方，是决策者生活的地方，也往往是区域利润入账的地方。

政策渊源

经济发展局成立于1961年8月1日（第C部分第III章对此有所考察）。1980年代中期的经济衰退显示出单靠制造业的战略存在局限，此后经济发展局开始招揽总部职能。[2] 1986年推出的营运总部激励计划，对区域办事处向区域内关

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

联公司提供的合格服务所得，给予10%的优惠税率。[3] 2003年，经济发展局又推出两项计划：享有15%优惠税率的区域总部奖，以及国际总部奖。[4] 其优惠幅度依据职能范围以及常驻新加坡的高级员工人数分级确定。总部奖后来并入了发展与扩张激励计划。[5]

这一战略设定了量化目标。2006年，在新加坡约7,000家跨国公司中，有60%以上已设立负责区域或全球业务的总部职能。经济发展局的目标是到2010年吸引500家世界级的区域和国际总部。当时已有约385家公司加入其总部计划。[6] 这些数字表明，总部政策在二十年前就已相当成熟。它们也显示了其方法：逐一挑选公司，并与每家公司分别协商激励措施。

区域总部有多少?

由于“区域总部”一词在激励计划之外并无法律定义，因此没有官方登记册对其进行统计。最常被引用的数字来自安永（EY）2019年的一项研究，该研究估计新加坡约有4,200家区域总部。经济发展局在其自身出版物中也使用了这一数字。[7] 经济发展局最近的表述则采用了不同的衡量标准，称2013年至2023年间，新加坡已完成的区域总部项目数量在亚太地区位居首位。[8] 经济发展局还称新加坡是亚洲最受欢迎的区域总部所在地。[9]

两种衡量标准之间的差异值得注意。在某一时点统计的总部数量，包括已存在数十年的办事处。而已完成项目的数量，衡量的是某一期间内的新进驻和扩张。两个数字都无法说明这些办事处有多少员工，或其入账的区域利润有多少。不过，数量级是清楚的：数千家区域办事处，其中包括亚马逊（Amazon）、3M、戴森（Dyson）和联合利华（Unilever），经济发展局将这些公司的进驻作为新加坡吸引力的证明。[10]

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

为什么选择新加坡?

高管调查和官方表述给出的理由大体相同。第一是互联互通。据经济发展局介绍，新加坡通过约100家航空公司连接170多座城市，区域经理可以当天往返东南亚大多数国家的首都。[11] 第二是人才。区域总部需要能够跨越多个国家和语言开展工作的人员。新加坡既拥有接受英语教育的本地劳动力，又有接纳外国专业人才的移民制度，第J部分第IV章对此有所阐述。第三是法律确定性。通过新加坡公司持有其区域子公司的集团，可以依赖以英语适用英国法系法律的法院和仲裁机构，这是第F部分的主题。

第四个理由是税收。新加坡按应税所得的17%统一税率对公司征税，本地公司和外国公司一视同仁。[12] 资本利得一般不征税，而从境外收取的股息在符合《所得税法》规定的条件时可获豁免。[13] 许多总部还享有激励计划下的优惠税率。第五个理由较为无形。新加坡被视为稳定、清廉和安全的地方。在2025年清廉印象指数中，新加坡以84分在182个国家中排名第三。[14] 对于必须在得分低得多的国家管理业务的公司而言，将其区域管理层设在一个以廉洁著称的司法管辖区，本身就是一种风险管理。

全球最低税与税率竞争的终结

关于全球最低税的国际协议，改变了总部模式的经济逻辑。2021年10月8日，经合组织/二十国集团包容性框架的136个成员批准了一份关于“双支柱”方案的声明，其中第二支柱为大型跨国集团设定了15%的最低有效税率。此后又有一个成员加入，使批准的司法管辖区数量达到137个。[15] 新加坡自2025年1月1日起实施相关规则：对总部设在新加坡的集团适用收入纳入规则，并开征国内补足税，在本地征收低于15%的差额部分。[16]

对大型集团而言，国内补足税抵消了低于15%的优惠税率。新加坡自行征收差额，因此集团将利润转移至别处不会获得任何好处，将利润留在新加坡也不会有任何损失。政府的应对措施是推出新规则下待遇更为有利的激励措施。2024年2月财政预算案宣布的可退还投资抵免，为新业务的合格支出提供支持；如在规定期限内无法抵扣税款，则以现金支付。[17]2026年1月达成的

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

协议使总部设在美国的集团免于适用该制度的部分内容，这增加了不确定性，因为美国集团在新加坡的区域总部中占很大比例。 不过，长期影响是清楚的。总部所在地之间的竞争，已从税率转向人才、基础设施、监管和补助金。

注释

1. 贸工部政务部长李奕贤（Lee Yi Shyan）在EDB Combined Headquarters Award Ceremony上的演讲， The Arts House， 2006年6月1日（存档于Ministry of Energy, Trade and Industry网站，即前Ministry of Trade and Industry）： 总部提供战略控制、决策和共享服务，其中许多还从事研发、知识产权管理和制定全球标准等“higher value-added activities”。 ↩
2. Wikipedia，“Economic Development Board”（2026年11月访问）： 相关条例于1961年8月1日生效，接管Singapore Industrial Promotion Board的职能；该机构于1961年8月1日成立。 ↩
3. 营运总部（OHQ）激励计划，通常认为始于1986年，对合格总部所得给予10%的优惠税率（Income Tax Act第43E条，当时有效的版本）。 *The Nation*（曼谷），“How Singapore's incentives for headquarters evolved”，2015年4月24日（nationthailand.com，2026年11月访问）则称该激励计划“first brought in around late 1992”。 ↩
4. *The Nation*（曼谷），“How Singapore's incentives for headquarters evolved”，2015年4月24日（nationthailand.com，2026年11月访问）： OHQ激励计划适用“a 10-per-cent rate of tax on qualifying fee income”；2003年，EDB推出区域总部（RHQ）激励计划，适用“15-per-cent tax rate on qualifying income”， 以及国际总部（IHQ）激励计划。 ↩
5. RHQ奖和IHQ奖的分级条件及其后来并入发展与扩张激励计划： Economic Expansion Incentives (Relief from Income Tax) Act 1967。 ↩
6. 李奕贤，2006年6月1日演讲，同前： 新加坡7,000家跨国公司中“more than 60%”已设立管理区域或全球业务的总部；EDB的目标是到2010

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

年“attract 500 world-class regional and international headquarters”；约385家公司加入该计划；八家公司在颁奖典礼上获奖。 ↩

7. Singapore Economic Development Board，“Futuristic workspace: Singapore a hub for corporate headquarters”，2022年4月18日（edb.gov.sg）：“the city-state is home to about 4,200 regional headquarters”，援引EY 2019年的一项研究。 ↩

8. Singapore Economic Development Board，“Scale across Southeast Asia”（edb.gov.sg）：2013年至2023年间，新加坡拥有“the highest number of completed regional HQs in the Asia-Pacific region”。 ↩

9. Singapore Economic Development Board，“Headquarters”（edb.gov.sg，2026年11月访问）：“#1 most popular regional headquarter destination in Asia”。 ↩

10. Singapore Economic Development Board，“Headquarters”（edb.gov.sg，2026年11月访问）：亚马逊、戴森和联合利华在新加坡设立全球或区域中心；亚马逊和3M被列为设有区域总部的公司；新闻条目“FedEx primes for growth with new regional headquarters in Singapore”，2024年2月27日。 ↩

11. Singapore Economic Development Board，“Headquarters”，同前：新加坡连接“over 170 cities via 100 airlines”；在2025年全球人才竞争力指数中排名第一。 ↩

12. Inland Revenue Authority of Singapore，“Corporate Income Tax Rate, Rebates & Tax Exemption Schemes”（iras.gov.sg，2026年11月访问）：公司“taxed at a flat rate of 17% of its chargeable income”；2026课税年度可获应缴税款50%的企业所得税回扣，总优惠上限为4万新元，其中包括2,000新元的企业所得税回扣现金补助。 ↩

13. Income Tax Act 1947，第13(8)条至第13(12)条：特定境外来源所得（包括境外股息）的豁免，条件是该所得在来源地已按至少15%的税率课税，

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

且税务总监信纳该豁免有利于居民；请核查该法及IRAS指引中的现行条件。 ↩

14. Wikipedia，“Corruption Perceptions Index”（2026年11月访问），2026年2月公布的2025年指数表格：新加坡得分84，在182个国家中排名第3。 ↩

15. Wikipedia，“Global minimum corporate tax rate”（2026年11月访问）：“137 countries in total have approved it”，就2021年10月8日的情况援引了Osler，“136 countries agree to OECD/G20 Inclusive Framework's two-pillar solution to international tax reform”，2021年10月12日等资料；最低税率至少为15%；新加坡的实施日期列为2025年1月1日；2026年1月，包容性框架的147个成员商定了一项“side-by-side arrangement”，据此总部设在美国的公司仅适用美国的最低税。 ↩

16. Multinational Enterprise (Minimum Tax) Act 2024，针对年度合并收入至少7.5亿欧元的集团，就2025年1月1日或之后开始的财政年度实施收入纳入规则和国内补足税；请在Singapore Statutes Online上核查该法。 ↩

17. Budget Statement 2024（2024年2月16日）：可退还投资抵免最高为合格支出的50%，用于抵扣企业所得税，未使用的抵免额在四年内以现金退还；请核查mof.gov.sg上的Budget Statement及EDB的计划指引。 ↩

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned. Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.